



TITLE:

アメリカ経営学の一動向(二)

AUTHOR(S):

降旗, 武彦

CITATION:

降旗, 武彦. アメリカ経営学の一動向(二). 経済論叢 1963, 91(6): 413-430

ISSUE DATE:

1963-06

URL:

<https://doi.org/10.14989/132949>

RIGHT:

經濟論叢

第九十一卷 第六號

海運再建整備法における 「減価償却不足の解消」……………佐 波 宣 平	1
社会主義経済学の対象について……………木 原 正 雄	26
アメリカ経営学の一動向(二)……………降 旗 武 彦	47
シュンペーターの資本理論……………永 友 育 雄	65

昭和三十八年六月

京 都 大 學 經 濟 學 會

アメリカ経営学の一動向(二)

降旗 武彦

一 は し が き

前稿においてわれわれは、アメリカ経営学の理論化への反省が、企業の行動の全体としての理解の方向を辿りつつあること、これに関連して組織体としての企業の研究が注目されるに至っていることを指摘し、組織論の研究動向を、その統合化の方向との関連から問題とし、代表としてマーチとサイモンの組織論をとりあげ、その特徴を概観してきた。

そこで次に問題となるのは、マーチとサイモン以外で、組織論研究、特にその統合化の試みという点で独自の接近を試みる人々があるか、もしあるとすればそれはどのような人々であり、その仕事はどのような特徴をもつのかということである。この点については既に前稿、第三節において、多くの組織論研究のなかで W. Brown, W. F. Whyte, E. D. Chaple & L. R. Sayles, R. Likert, G. C. Homans などの仕事が注目されることを指摘しておいたから、以下ではこれらの仕事について考察することとしよう。その場合に Whyte, Chaple and Sayles, などの仕事をまず初めに一括して検討し、Brown については別稿で扱うこととする。何故ならば前者は、組織に対

していわゆる interactionist approach をとるのに対して、後者は task approach をとるからである。

二 新たな組織論の展開

(2) 相互作用論的接近 (interactionist approach)

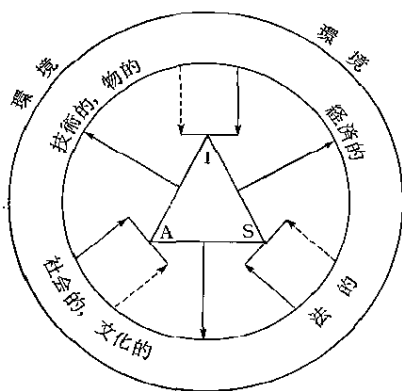
(a) ホワイートのアプローチ

相互作用論的接近というも、このなかには多少とも見解の差異がみられるから、ここではそのうちでも、この接近を最も積極的に主張する W. F. Whyte を代表としてとりあげ、その特徴を明らかにすることから始めよう。

彼の相互作用論的接近の理論構成は *Man and Organization*, 1959 のなかに最も簡潔な形で表現されている。¹⁾

すなわち「産業における人間関係」をより、正しく理解するためには、従来の人間関係論者達の行ってきたときき直接的な人間相互間の状況として問題をとらえるのではなく、むしろその環境を構成するもの——すなわち経済、文化、技術、仕事の流れ、工場の公式組織など——との関連において考察すべきことを強調し、その背景としての理論的より所を「相互作用の理論」(interaction theory)に求めている。ところでこの「相互作用の理論」は前述のごとく、現在の段階ではまだ明確な統一的理論体系をなしているとはいえないが、従来社会的な調査研究にとって重要な方法であった質問表による人々の態度の究明が、必ずしも研究されている状況において何が進行しているかを明らかにしないことの反省から、むしろ人々相互の間にとりかわされる行動の観察に基いて、その相互作用の特徴、行動のパターンを明らかにし、あるいはさらにそれを量的にも把握することによって社会的現象を統一的に理解しようとする立場である。²⁾このような特徴をもつ「相互作用の理論」は、はじめ E. D. Chaplin や

C. M. Arensberg などによって、実験室型の状況の下で（面接者と応答者間の関係として）考えられ、展開され、発展させられてきたのであるが、この接近が、さらに G. Strauss, P. Lawrence, G. Homans などによってより、広範な人々の集団に対して実地に適用されるようになってきた。ホワイトはこれを巨視的相互作用論 (Macro-interactionist approach) として前者の微視的相互作用論 (micro-interactionist approach) から区別するが、彼が



関心をもつのはこのうちの巨視的接近であり、この点で最も体系的な叙述であるホームズの仕事 (Human Group, 1950) を検討しながら彼自身の理論構成を次のごとく図式化する。すなわち社会体系は、I (相互作用)、A (活動)、S (感情) の相互依存関係からなるが、かかる社会体系はまた諸環境要因との間に直接 (実接) 間接 (虚接) の相互作用をもつものであり、人間集団ないし社会体系はかかる相互作用の観察 (とさらには測定) から、相互作用のパターンを識別することによってより、正しい理解に導かれるものである。

〔註〕この図式における「活動」とは、文字通り人々によって行われる何らかの行為であり、それは客観的に叙述され、ある程度まで測定可能である。またその活動のイニシアティブの如何も問題となる。「相互作用」とは観察された量的に把握可能な人々の間の接触関係であり、ここでもその相互作用におけるイニシアティブが問題とされる。また「感情」とは個人がその周辺の人や物的なものに対していさぐ精神的・情緒的反応 (それは認識的要因、情緒的要因、およびシンボルに基く回想要因からなる) であり、その人の言動ならびに言動に対するわれわれの推測

によってそれを知ることができる (Whyte, *Men at Work*, 1961, pp. 17-22)。なおホワイトが、かかる三つの概念に関連して、特に「シンボル」の作用の重要性を強調していることは注目に値する (*Ibid.*, pp. 24-37)。

したがってホワイトの立場をとるかぎり、如上の図式からも明らかごとく、組織という社会体系の理解のためには幾つかの相互作用の実証的検討に基く、相互作用のパターンの識別(と測定)が必要となる。この仕事に迫る第一歩として彼は別著 *Men at Work* を一九六一年に公にした。しかし彼はこの書によって、相互作用の理論に基く完結した組織論を樹立しようとしているのではなく、多くのケースに基いて彼の用意する概念用具を検証することと、それから明らかにした若干の問題点を、特に個人、集団、組織の三点について仮設的な一般的命題として示し、今後の検討の基点としようとしているため、われわれの期待する解答のすべてをこのなかに見出すことはできない。しかし彼が、本書の末尾で、従来の因果論的接近 (cause-effects approach) と比較して、「因果論的接近が、組織的行動を一義的に解明しえなかったのに対して、かかる interactionist (or system) approach は、組織全体を対象とし、その動きを相互関係としてとらえる分析概念を提供するのみでなく、さらにはかかる相互作用のパターンの発展を期待しようという長所をもつ」と述べているごとく、組織の統合理論としての「相互作用の理論」が、どのように具体的に展開されるかが示されたのみでなく、これを通して相互作用パターンの把握のための基礎が与えられたことは注目に値するところといえよう。

註(1) ホワイトのこの書は、桜井信行教授によって、一九六一年に「人間と組織」(ダイヤモンド社)として和訳されている。ホワイトは「An Interaction Approach to the Theory of Organization」 in M. Hart eds., *Modern Organization Theory*, 1959, pp. 155-162 においても、彼の主張を要約的に表現し、若干のケース・スタディを附して論じている。

- (2) W. F. Whyte, *Man and Organization*, 1959, pp. 5-6. ホワイトがかかる環境要因の重要性を強調するのは次のことによる。すなわち従来の人間関係論が、どちらかというと直接的な人間相互間の関係の重視の傾向をもっていたため、その産業界への実際の適用に際しては人間関係に関する訓練の重視となつてあらわれ、非常な流行を招いた。(かかる実際の適用が、必ずしも人間関係論の真意に基くものでないことは、最近のランズマーガーの仕事でも再確認されているのだが、H. A. Landsberger, *Human Relations: a plea for an open city*.) しかしその結果についての体系的調査研究によると、かかる訓練計画が必ずしも効果をあげていないことが報告されている。例えば International Harvester Co. の訓練計画に関する Ohio State University の研究 (F. A. Fleischman et al., *Leadership and Supervision in Industry: an evaluation of a supervisory training program*, Monograph No. 33, 1955) や The University of Michigan (Survey Research Center) の Detroit Edison Co. の訓練計画の研究 (N. A. Maier, *Principle of Human Relations*, 1952, pp. 184-192) 参照。これは訓練計画自体にも責任のあることであろうが、他方で人間関係の問題に対するアプローチ自体、すなわち直接的な人間相互間の関係の重視にも原因があると考えられる。この点で産業の差異に基づく労働者の行動を指摘する C. Kerr and A. Siegel, "On the Inter-Industry Propensity to Strike," in Kornhauser, Dubin, and Ross, eds., *Industrial Conflict*, 1954 に注目し値する。従つてかかるアプローチ自体の欠陥を克服するためには、人間相互間の状況を越えて、それを形成する「環境要因」の研究が必要となる (Ibid., pp. 3-5; *Men at Work*, pp. 11-14)。

- (3) Whyte, *op. cit.*, pp. 36-41; ditto, *Men at Work*, p. 16.
- (4) 「相互作用の理論」に関する最初の出版物は E. D. Chapple, in collaboration with C. M. Arensberg, *Measuring Human Relations: an introduction to the study of the interaction of individuals* (Genetic Psychology Monograph, No. 22, Princetown, Mass.: The Journal Press, 1940) である。チャプルとアレンスバーグはワナーのヤンキー・メイト研究でも共働したが、アレンスバーグがアイルランドでの調査研究から帰つてから、二人でこれらの実体調査の資料を基として、そこから科学的テストにたえられるような理論を見出そうと努めて失敗した後、人々の相互作用——すなわち、人間相互間の接触の頻度や持続時間、および人々の相互作用におけるイニシアティブの割合など——の観察と測定の問題に全力を注いで研究を始めることとなった。彼等は初め「相互作用の理論」を高度に抽象的な形で表現したが、(C. Arensberg and D.

McGregor, "Determination of Morale in a Industrial Company," *Applied Anthropology* Vol. 1, No. 2 (Jan.-March 1942) において初めてその理論が産業組織に適用された (Whyte, *Men at Work*, 1961, p. 15)。チャプルは相互作用の測定のために interaction chronograph も発明しており、これによると、面接者と応答者の各々の行為やその変化の仕方などを正確に測定することが可能となったといわれている (Whyte, *Man and Organization*, p. 42)。なおこの点については A. B. Horsfall and C. M. Arensberg "Teamwork and Productivity in a Shoe Factory," *Human Organization*, Vol. 8, No. 1, 1949 も参照される。ちなみにこれらのアプローチの特徴を要約したものとては J. D. Matarazzo et al., "The Interaction Chronograph as an Instrument for Objective Measurement of Interaction Patterns during Interviews" *The Journal of Psychology*, Vol. XLI, 1956, pp. 347-67; G. Saslow et al., "The Stability of Interaction Chronograph Patterns in Psychiatric Interviews" and "Stability of Interaction Patterns during Interviews: a replication," *Journal of Consulting Psychology*, Vol. XIX, No. 6 (1955) pp. 417-30; and Vol. XX, No. 4 (1956), pp. 267-74 がある。また観察方法の議論については Whyte, *Man and Organization*, p. 54 footnote 参照。

- (5) G. Strauss, *Street Corner Society*, 1955; P. Lawrence, *The Changing of Organizational Behavior Patterns*, 1958; G. Homans, *The Human Group*, 1950. このほかにホロイトが相互作用論者としてあげられるは L. R. Sayles, A. Zalesnik, A. Turner などの人々であり、チャプルやセイルズによると M. Dalton, P. Blau, C. Walker, G. Guest, F. L. W. Richardson などもあげられている (E. D. Chapple and L. R. Sayles, *The Measure of Management*, 1961, Preface)。R. Likert は、ホロイトやチャプルなどによって相互作用論者と呼ばれていないが、彼の *New Pattern of Management*, 1961 からも明らかとなり、一九四七以来の Institute for Social Research, University of Michigan の実体調査の結果から、組織を interaction-influence system としてとらえ、組織有効性に関連する諸媒介変数の測定を強調する方向をとりつつあり、その意味では相互作用論的接近といえよう。

- (6) ホーマンズの体系 (*Human Group*, 1950 における) のすくれている点として、ホロイトは単純性と検証可能性をあげる (Whyte, *Man and Organization*, p. 55)。しかしホーマンズは相互作用、活動、感情の相互依存関係として人間集団をとらえる以外に、内部体系 (internal system) 集団のメンバーが、彼等の生活を共にする過程で彼等相互の間に発展させる感情

の表現を内容とする集団行動（いわゆるインフォーマルな行動）Ⅱと、外部体系（external system）Ⅲ相互作用、活動、感情からなる集団体系が存続を続けるに際して環境によって規制される状態（いわゆるフォーマルな行動）Ⅳの二つの体系概念を加えている。しかしホワイトはかかる区別は事実上困難であり、必要以上の複雑さを招くという理由で拒否する（Whyte, *op. cit.*, pp. 57-59）。ホームズも彼の最近の仕事 *Social Behavior*, 1960 においてはかかる区別を使っている（pp. 33-35）。なおホワイトのホームズ批判は、彼の感情の概念およびその取扱い方にも向けられているがここでは省略する。

- (7) Whyte, *op. cit.*, pp. 65-68; ditto, *Men at Work* p. 16. なおこの研究方法に関する詳細については R. C. Adams and J. J. Preiss, eds., *Human Organization Research: field relations and techniques*, 1960 を参照。

- (8) 彼の概念用具の、多くのケースに基づく検証は、社会的・経済的環境（二部）、技術的・物的環境（第三部）、労使関係（第四部）管理過程（第五部）およびサーヴィスないしスタッフ部門の影響（第六部）の各面にわたって行われる（Whyte, *Men at Work*）。

- (9) Whyte, *Men at Work*, pp. 529-578

- (10) *Ibid.*, pp. 568-570.

(b) チャップルとセイルズのアプローチ

相互作用論的接近のなかで次にとりあげたいのは E. D. Chapple and L. R. Sayles, *The Measure of Management*, 1961 である¹⁾。というのは彼等がそのアプローチを管理の問題に積極的に適用して、注目される多くの提言をしているからである²⁾。

彼等の特徴は、一口で言うと、「管理の科学」(Science of Management)の発展のために、「相互作用の理論」に基く「組織の科学」(Science of Organization)の展開を試みていることである。では何故かかる「組織の科学」が「管理の科学」を発展させることとなるのか。

組織とは広義のテクノロジー、公式的な権限構造および個人人格の合成物であり、これらの諸関係の体系である³⁾。

而してかかる体系たる組織は、人々の統括された活動によってのみ作動しうるものであるから、組織における人的資源の有効な利用こそ管理にとつて最も基本的な問題といわねばならない⁴⁾。ところがこの問題については、従来から多くの貢献がなされてきたが、同時にまた混乱も生じてきている。例えば科学的管理論や古典的組織論、これらに対する人間関係論的接近からする批判、さらには最近における人間関係論の再検討のごとく⁵⁾。かかる組織をめぐるいたづらな論争は、前述のごとき正しい組織観の欠如に基くのみでなく、組織を真に統括された活動たらしめるための「組織の科学」を欠いていたからにほかならない。かかる「組織の科学」とは、組織における人々の行動(相互作用)を観察、測定することによって、組織をいわば「システムによって管理」される、予測しうる人間関係の体系(predictable system of human relations)たらしめるための経営決定の基礎となる量的基準を導き出すものとするものである⁶⁾。かかる組織の科学が成立し、管理にとって必要な組織における人々の行動に関する共通変数が導き出されると、前述のごとき不必要な対立は生じえないのみでなく、組織問題が管理の中心問題であるが故に、管理の科学と称して、ORにみられるごとく、経営問題が純粹に技術的な意思決定論として展開されたり、または心理学的内容からなるテストやサーヴェイないし評価(これらは組織における人間行動の測定努力ではあるが、一定の状況において人々がいかに行為するかについて一義的な解答をもたらすものではない)の導入に止つていた状態から脱して、真に「管理の科学」が発展してくることとなる⁷⁾。

では次にいわゆる「組織の科学」はより、具体的にはどのように展開され、管理に対して如何なる貢献をもたらすのか。

(イ) 有効な組織構造のデザイン

有効な組織構造のデザインのために、組織は上部から構成されると考えたり、職能的専門化に依存する従来の觀念を捨て、組織の構成を組織の最下部から進め、「仕事の流れ」(work flow)⁸⁾の觀察と測定に基いてグループ化するという実体に即したアプローチをする。すなわち、まず、誰が、誰と、何時、何処で、何回、何をするかという組織のテクノロジーを確立し、次いで単一の監督者をもつ「仕事の流れ」の単位を、時間的、立地的(あるいはレィアウト)、手続的要因を考慮の上で、設置する。⁹⁾この「仕事の流れ」の単位(unit work flow)はある程度自己完結性をもつ(self-sufficient)ことが必要であり、¹⁰⁾仕事や相互作用の安定したパターンを形成する上できわめて重要な意味をもつ。¹¹⁾最後にかくして形成された各单位間の統括のために、より上位の監督者が必要となるが、これはその監督者が取扱える人の数のような恣意的なものによらず、極度に「例外原理」を適用し、その監督者に必要な統制の分析に基いて決定する。¹²⁾

(H) 管理者の責任 (work-load) の決定

従来から管理者の責任は容易に測定しがたいものとして扱われてきたが、これに対して、まず彼等の職務分析を仕事の流れに即して作成する。例えば、統括するとか監督するのような一般的な表現によらず、仕事の流れにおける管理者の地位を明確にするようなより、具体的な表現、例えば「誰から、何についての報告をうけ、それをチェックしたうえ、誰と相談の上、決定する」のごとく、¹³⁾次いでかかる職務分析に基いて管理者の活動を、「データの分析」「協議」などのごとき若干の行動のパターンに分類し、¹⁴⁾そのパターンごとに要した時間、頻度をつかみ、管理者の個人的特徴も考慮して、責任の基準を設定する。¹⁵⁾例えば四人の管理者の行動のパターンと、その頻度ならびに所要時間に関する一つの具体例を示すと次のごとくである。

四人の管理者の時間配分表（一週=2400分）

A 労使関係部長

B セールス・エンジニア部長

C 企画部長

D 調査部長

管理的行動型	接 触 回 数				接触の平均持続時間				週 所 要 時 間			
	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D
協議・助言・面接	2/日	—	1/週	5/日	23	—	30	32	230	—	30	800
会議の運営 ¹⁾	1/月	1/2月	—	1/月	60	60	—	60	15	7.5	—	15
交 渉	7/日	—	—	—	40	—	—	—	1400	—	—	—
販 売	—	4/日	—	—	—	60	—	—	—	1200	—	—
演 説	—	2/週	—	—	—	60	—	—	—	120	—	—
訓 練	—	—	—	1/日	—	—	—	34	—	—	—	180
報告の分析 ²⁾	—	—	—	—	—	—	—	—	125	60	780	800
分析と始動	4/日	6/日	12/日	10/日	10	16	25.3	7.3	200	480	1520	365
問題の解決	10/日	—	1/週	—	6.2	—	30	—	310	—	30	—
雑務(会議に出席)	2/週	5/週	1/週	1/日	60	120	60	48	120	600	60	240

註 1. 各監督者が参加する会合での議論のやりとりや相互作用のパターンは観察されず、全持続時間がわかるだけである。

2. 監督者が資料を読み分析するが、それが何らかの行為とならない場合を、次の段の行動型（分析と始動）と対照的にするために別にする。従って報告の分析は週間に費された全時間のみが問題となる。

(イ) 組織の統制

従来、経営活動（それはすべて組織を通して行われるのだが）の統制のための情報の大部分は会計数値に基いてきた。

しかしかかる情報は職能的専門化（部門化）の原理による組織構成の結果からえられたものであるため、現実の組織

活動を必ずしも正しく反映していない（註(11)参照）。その上会計手続の特徴として、どうしても一定の時間的遅れを伴うから、経営活動の進行にそった統制という要求を満しえない。真の統制は経営内の全ての「仕事の流れ」そのものを、できればその仕事の速さに応じてチェックすることにある。もとより「仕事の流れ」そのものというも、

「仕事の流れ」を文字通り全てチェックするというのはなく、一定の許容度をもつ例外原理によるのだが。この意味で統計的品質管理の概念を組織の統制にも全面的に適用することが必要である。その場合に、用いられる基準は、組織的活動に必要な時間と行為の頻度に基づいた相互作用の測定から導き出されたものであることはいうまでもなく、前述のごとく、組織の構造が全て「仕事の流れ」に即して定められるかぎり、かかる統制方法はきわめて有効に作用するであろう。かくして組織の活動自体の統制は可能となるが、さらに経営活動全体の統制のためには、その結果に関する質と量（およびその従属変数）の両面からする統制も加えられる必要がある。¹⁶⁾

(二) 職場集団の行動型の発見

経営内の人々の行動は一旦きわめて多様であるが、そこには他の集団とは異なる何らかの特徴のある行動というものがあるはずである。もしかかる行動のパターンが確実に把握できると、行動の予測が可能となり、経営管理にとってきわめて有効である。本書では L. R. Sayles が行った調査結果から、「仕事の流れ」（あるいはテクノロジカルな要因）の差異に原因する行動型を四つ、「むら気グループ」（erratic group）、「戦略的グループ」（strategic group）、「保守的グループ」（conservative group）、「無感動グループ」（apathetic group）をあげた。¹⁷⁾

(ホ) 組織のモラル問題への新しい接近

管理の活動が究極には人々の組織的行動に依存せざるをえない以上、人々の動機への考慮が不可欠となる。人間

関係論はこの点で多大の貢献をなし、その結果、いわゆるモラール問題の重要性が人々の関心を集めてきた。しかしこのモラールの問題は、具体的にとらえたいという欠陥をもっている。しかしまた組織にとって重要な問題である以上、何らかの方法でこれをとらえる工夫が必要となる。ところで、人々をその行動に注目して観察し、測定してみると、全ての人々が、程度の差こそあれ、共通にもつ特性 (personality traits) すなわち、活動性、傾聴性、支配性、創意性、機敏性、柔軟性、固執性、躊躇性などと、ストレスに対して過大に、あるいは過少に反応する特徴 (temperament traits) との二つの特性がある。而して、般に人々は、¹⁸⁾ 彼等のおかれた状況の下で自ら心理的平衡を保とうとする傾向をもつものであるから、組織のモラールも、人々をして容易にかかる平衡を維持しうる状態におくこととの関連において考えることができる。すなわち組織にとってモラールの高いということは、組織への攪乱要因、したがって相互作用の割合の変化が何らかの理由で生じても、それに対する各人の適応が容易にされ、平衡状態への復帰が迅速になされるような場合であり、管理にとつてモラール維持の課題は、かかる攪乱要因が人々の適応能力の限界を越えた形で生じないようにすることといえる。¹⁹⁾ 従つてこの立場からすると組織の変革という根本的問題も、人間改造を前提とした従来の接近 (conversion approach) より、相互作用の体系の変化に重点をおく接近方法をとることとなることはいうまでもない。²⁰⁾

註

- (1) interactionist approach の全貌を明らかにするためには、少くとも本稿の「はしがき」であげた人々の仕事を全てとりあげるべきであるが、本稿ではホワイトによつてこのアプローチの特徴を一応とらえ、その管理への実践的適用を最も具体的に展開している人々としてチャブルとセイルズの仕事を概観することとする。
- (2) いわゆるインフォーマル・オーガニゼイションは、生産体系の技術的拘束 (technological constraints) によつて生み出さ

れる關係のパターンに主として依存するという意味で、本文における組織の規定のなかに含まれるものであり、元來フォールムとインフォーマルの區別は學術的な產物にすぎない (E. D. Chapple and L. R. Sayles, *op. cit.*, pp. 9-10, p. 210)。

(3) *Ibid.*, p. 10, p. 99, p. 210.

(4) *Ibid.*, p. 113.

(5) *Ibid.*, pp. 6-8.

(6) *Ibid.*, pp. 9-16, pp. 98-102. チャッブルとセイルズは、この書のなかで「システムによる管理」という言葉を必ずしも使っていないが、「予測しうる人間關係の体系」として組織をとらえようとするか否か、R. F. Neuschel *Management by System*, 1960 に強調する線と同方向にあるといえる。

(7) Chapple and Sayles, *op. cit.*, Preface

(8) コッブの「仕事の流れ」は、person-to person flow に重点をおくから、industrial engineer の意味するものと必ずしも同一ではない。このようなアプローチをする場合にも、関連する仕事のある段階を完了するのに要する各人の全時間の測定が必要となり、それは「仕事の流れ」のスピードを定めるのに役立つが、このスピードはその関連作業における最も遅い、あるいは最も長いスタッフを完成するのに要する時間と定められる (*Ibid.*, p. 36, footnote)。また、person-to-person flow に注目するということは、仕事をするのに必要な全ての要因 (例えば、いわゆるインフォーマル・オーガニゼーション) が考慮されるべきである (*Ibid.*, pp. 40-41)。その意味で組織は Procrustean bed ではなく (*Ibid.*, p. 212, p. 41, p. 75, p. 99)。

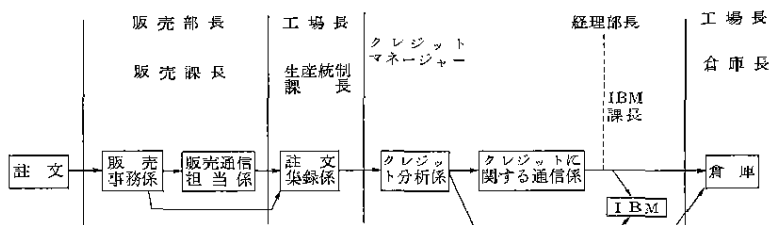
(9) *Ibid.*, pp. 34-37.

(10) *Ibid.*, p. 43.

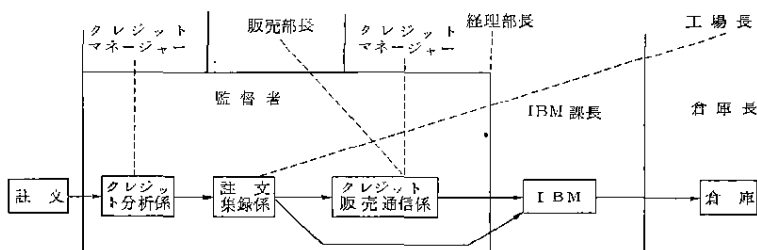
(11) *Ibid.*, p. 37. この「仕事の流れ」の単位のきめ方については、実体調査に基づく三つの例があげられているが、ここではその一例を次頁に示そう。

(12) *Ibid.*, p. 41. 例えばシアーズ・ローバック会社では、一人の店舗マネージャーが三〇〜四〇人の部門の長をコントロールするが、これは例外原理を活用した報告制度のためであり、これに関連して、従来 of 会計数値のみに依存する報告制度が必ずしも経営の統制の要求を満たさないことも指摘してゐる (*Ibid.*, pp. 41-42)。

改良前の組織



改良後の組織



----- 職能的権限

- (13) *Ibid.*, pp. 48-51.
 - (14) *Ibid.*, pp. 51-62.
 - (15) *Ibid.*, p. 60.
 - (16) *Ibid.*, pp. 69-78. このような統制のシステムによると、経営内部に関するかぎり、貨幣計算は第二義的なものとなることが指摘されている (*Ibid.*, p. 77).
 - (17) *Ibid.*, pp. 83-92. L. R. Saylor, *Behavior of Industrial Work Groups: prediction and control* 1958
 - (18) *Chapple and Saylor op. cit.*, pp. 137-141.
 - (19) *Ibid.*, pp. 155-160.
 - (20) *Ibid.*, pp. 191-203.
- (註) 上の二つの図は「職能類似性の原理」による専門分化(上段、組織図)から生ずる仕事の複雑化と非能率、すなわち、注文が販売事務係とクレジット係の二つの係(および二つの通信係)を経由することを排し、下段組織図のごとく仕事の流れを整備し、一つの独立した活動単位(すなわち「仕事の流れの単位」)を設ける事情を示している。これによって仕事が能率化されるのみでなく、上級管理者達の管理責任も著しく軽減される。

三　む　す　び

— 相互作用論的接近の意義 —

以上、われわれは新たな組織の統合理論の展開の第二として相互作用論的接近をとりあげ、その一般的特徴をホワイトの仕事の考察によって明らかにし、さらにこの接近の管理論への貢献をチャプルとセイルズの仕事の検討を通して明らかにしてきた。

ホワイトの仕事は、既述のごとく、現在までにおいては完成の段階にあるとはいえないから、これをもつてとかくの論評をすることはさけるべきであろう。しかし彼の接近をさらにつきつめてゆくと、企業における人々の行動が何らかのパターンをもつてとらえられることとなるであろう。かかるパターンのより正確な把握が可能となると、組織における人々の行動が、かなりの正確さをもつて予測できることとなるのだから、それが組織論や管理論の発展にとってのみでなく、管理実践にとつてもいかに有益な貢献となるかは論をまたない。かかるホワイトの仕事についてもお検討すべき余地は残されている。しかし今の筆者にとつては、かかる接近が、単に企業内の人々の行動に止らず、企業と何らかの意味で密接な関連をもつ人々、即ちインタレスト・グループにまで拡大して適用されるか否かの方が大きな関心事である。何故ならば、組織とは、バーナードによるとかかる人々も含むと規定され、この見解を理論的に継承する人々が増えているのみならず、管理とは究極には、かかるインタレスト・グループの企業をめぐる諸行動を正確に予測し、コントロールし、企業の均衡発展をはかることにあるからである。

Chapple と Sayles の仕事は、ホワイトとはかなり対照的に、彼等の接近を具体的な管理問題に適用することに

よつて注目すべき諸提言を行つていた。そのなかにあつて特に注目すべきは、彼等の「組織の統制」に関するかなり大胆な見解である。すなわち彼等は、全て組織を通して行われるはずの経営活動を統制するためには、従来の會計數値に基く方法は、実体に即した迅速な統制という、これからますます要請されるようになる事態にとっては十分なものであり、これに代えるに組織的行動それ自体に即した統制基準を相互作用の時間および頻度の測定から導き出し、統計的品質管理の原理の導入を提案していた。もとより伝統的な會計數値や制度が、管理の手段として必ずしも有効ではないことは周知のところである。従つてこれに代つて管理會計が登場し、責任會計制度が次第に一般化しつゝあるのが現状である。

しかしこれらの改善処置が果して組織的行動の統制にとつてどの程度まで有効なのか。この点の検討のために、管理會計論者 R. N. Anthony の言を借りると次のごとくである。會計數値に基く情報は、統制過程において次のとき三点で有用だとされている。それは、第一に経営者がしてほしいと思うことについての情報の伝達的手段としてであり、第二に企業的基本的目的を促進するように組織の人々を動機づける手段としてであり、最後に組織の人々がいかによくその仕事を遂行したかをさめる、すなわち業績評価の手段としてである。第一の点については予算(貨幣計算に基く)が一般にその方法として用いられる。而してこれが、それ自体でどの程度まで組織の人々に経営の意図するところを伝達しうるかも問題ではあるが、さらに重要なことは、これに基く人々の動機づけである。

今日では一般に責任會計制度の採用によつて動機づけの問題に働きかける方法が工夫されている。しかし例えば維持費を職長の責任とするか否かをめぐつて少くとも四つの方法が考えられる。すなわち、(1)各職長は必要に応じて機械・設備の修理・保全のための請求を、専門の修理部門に対して行うが、その責任は一切負わない。(2)各職長は、

維持費の総額の、直接労働時間数に基いて配分された額だけの責任を負う。(3)各職長は修理を要する事態の発生に對して責任を負い、修理活動に要する費用については責任を負わない。(4)各職長は修理を要する事態の発生ならびに修理活動に要する時間の双方について責任を負う。このような四方法が考えられるが、これに對して如何に各職長が反応するかは一義的に規定しがたく、その意味で責任會計制度といえども動機づけの問題にとつて必ずしも全能とはいえない。さらにまた業績の評価についても、予め定められた貨幣額による基準が果して絶対的に固守さるべきか否か疑わしい。例えば予算として示された基準額の超過が経営にとつてより、望ましい結果を生ずるような場合に、果して予算を優先しうるか否かは問題となるであらう。

このようにみると、今迄経営管理の具体的方法としてしばしば論及される予算統制も、それ自体のなかに多くの欠陥を内包しているといわねばならず、従つて組織的行動の統制という点で一定の限界が劃されることとなる。もとよりかかる限界は、いわゆる予算差異分析の過程で或る程度まで救済しえよう。しかしかかる分析の俎上にのぼらぬ行動については果して問題がないのか、またかかる分析がかなりの時間を要する場合に果して迅速な組織行動のチェックという要請に応えうるものなのか。現在心ある多くの経営者が、経営決定のための有効な情報に欠如に氣付き始めているのはまさにこの点なのであり、その意味でチャプルとセールズの組織統制に関する提言は注目し値するところといえる。

本稿においてはもっぱら相互作用論的接近のなかで、代表的な見解の紹介を主眼として新らたな組織論の展開を考察してきた。組織の統合理論としてはこのほかにもまだW・ブラウンの仕事が残されているし、その上今迄考察してきた組織論の新らしい展開が管理論の発展にとつてどのような意味をもつかについてわれわれはまだ充分に考

察してゐる。これらについてはおぼろげに論じて置かう。

(未完)

註(1) J. G. March and H. A. Simon, *Organizations*, 1958, pp. 89-90; E. D. Chapple and L. R. Sayles, *The Measure of Management*, 1961, pp. 170-171; W. Brown, *Exploration in Management*, 1960, pp. 225-226, p. 243; V. F. Ridgeway, "Administration of Manufacturer-Dealer System," *Administrative Science Quarterly*, March, 1957; R. Likert, *New Pattern of Management*, 1961 以下。

(2) R. N. Anthony, *Management Accounting*, 1956, pp. 268-279.

(3) 予算制の理想と現実の問題について C. Argyris, *The Impact of Budget on People*, 1952 (Contrsllership Foundation Research Reports) 参照。

(4) 前掲「むすび」参照。